

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A MARCA PESSOAL EM CONTEXTO DE CARREIRA:
A RELAÇÃO ENTRE AUTO-GESTÃO DE CARREIRA E
*PERSONAL BRANDING***

Mafalda Pinheiro Fernandes

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2015

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A MARCA PESSOAL EM CONTEXTO DE CARREIRA:
A RELAÇÃO ENTRE AUTO-GESTÃO DE CARREIRA E
*PERSONAL BRANDING***

Mafalda Pinheiro Fernandes

Dissertação orientada pela Professora Doutora Rosário Lima

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2015

Agradecimentos

A conclusão desta etapa remete não só para um sentimento de realização pessoal mas também para a necessidade de agradecer a todos aqueles que contribuíram para a concretização deste objectivo. Deste modo, agradeço de forma especial:

À minha Mãe, pela ajuda indispensável na recolha de amostra para a realização do estudo piloto, bem como a todos que colaboraram;

Aos conhecidos, amigos e familiares que partilharam e difundiram o estudo principal para que fosse possível atingir uma dimensão de amostra considerável;

À Mãe, à Joana e à Vera por nunca duvidarem;

Ao André, colega e amigo, por todo o apoio ao longo deste último ano de curso;

A todos aqueles que, de uma forma ou de outra, ajudaram à concretização deste objectivo;

À Professora Ana Sousa Ferreira, por toda a disponibilidade e ajuda, não só na análise dos dados do estudo principal mas também em relação ao estudo piloto;

Ao Diogo, por acreditar sempre mais em mim do que eu mesma, por todas as horas de trabalho que partilhámos, pelo apoio nas alturas mais difíceis, pelo olhar positivo mesmo quando tudo corria menos bem e por me mostrar sempre que nunca estou sozinha;

E finalmente, à Professora Rosário Lima, pelo acompanhamento, dedicação, empenho e conselhos, por todas as horas que permitiram a conclusão deste trabalho, um sincero obrigado.

Índice

| | |
|---|----|
| Agradecimentos | i |
| Resumo | iv |
| Abstract..... | v |
| Introdução | 1 |
| 1. Enquadramento Teórico | 2 |
| 1.1. Auto-Gestão de Carreira | 3 |
| 1.2. <i>Personal Branding</i> | 7 |
| 2. Metodologia | 11 |
| 2.1. Participantes | 11 |
| 2.2. Instrumentos..... | 12 |
| 2.2.1 <i>Questionário sobre Estratégias de Carreira</i> | 12 |
| 2.2.2 <i>Questionário sobre Personal Branding</i> | 13 |
| 2.3. Procedimento | 15 |
| 3. Resultados | 16 |
| 3.1. Análise Factorial | 16 |
| 3.2. Análise Descritiva e Índices de Precisão | 18 |
| 3.3. Análise Correlacional | 20 |
| 3.4. Análise de Regressão | 23 |
| 4. Discussão..... | 24 |
| Referências Bibliográficas..... | 28 |

Índice de Quadros

Quadro 1. Médias, Desvio-Padrão e Alfa de Cronbach.....19

Quadro 2. Matriz de Intercorrelações entre Estratégias de Carreira e *Personal Branding*, respectivas sub-escalas e dimensões.....21

Resumo

Num contexto em que o desenvolvimento e gestão das carreiras já não é apenas da responsabilidade das organizações, é imperativo que os indivíduos adotem comportamentos de auto-gestão de carreira de modo a potenciarem o seu sucesso profissional. Paralelamente, a capacidade de os indivíduos se conseguirem diferenciar da concorrência no mercado de trabalho constitui o desenvolvimento de uma competência valorizada, e que pode sem dúvida marcar a diferença. Assim, a construção de uma “marca pessoal”, e a sua eficaz manutenção, parece estar ligada à ocorrência de comportamentos de gestão de carreira ao nível individual. O presente estudo tem como principal objectivo relacionar os comportamentos de Auto-Gestão de Carreiras e as estratégias de *Personal Branding*, pretendendo-se verificar se ambos os fenómenos se encontram presentes. Foram aplicados o Questionário sobre Estratégias de Carreira e o Questionário sobre *Personal Branding* a 202 sujeitos, com idades compreendidas entre os 25 e os 65 anos, e que estivessem a trabalhar há pelo menos 5 anos. Os resultados obtidos revelam uma relação directa entre comportamentos de Auto-Gestão de Carreira e estratégias de *Personal Branding*, e relações significativas entre as dimensões de cada um dos conceitos. Verificou-se, ainda, que a variável Idade apresenta uma tendência para moderar a relação entre as variáveis em estudo, especialmente quando observados sujeitos mais velhos. Por fim, apresentam-se implicações para as práticas e gestão de recursos humanos, limitações da presente investigação, bem como sugestões para estudos futuros.

Palavras-chave: auto-gestão de carreira, idade, *personal branding*

Abstract

In a context where career development and management is no longer a responsibility of organizations, it is imperative that individuals embrace career self-management behaviors in order to enhance their professional success. At the same time, the individuals' ability to distinguish themselves from their competition in the labor market, may be considered as the development of a valued skill, which can certainly make a difference. Thus, the construction of a "personal brand", and the capability to maintain it, seems to be related to the presence of behaviors that enable a career management at the individual level. This study aims to relate Career Self-Management behaviors and Personal Branding strategies, intending to check whether both phenomena are present. The Questionnaire on Career Strategies and the Questionnaire on Personal Branding were applied to 202 subjects, aged 25 to 65, which were working for at least 5 years. The results show a direct link between Career Self-Management behaviors and Personal Branding strategies, and significant relationships between the dimensions of each concept. It was also verified that the variable Age had a tendency to moderate the relationship between Career Self-Management behaviors and Personal Branding strategies, especially when older subjects were observed. Finally, there are implications for the management and human resources fields, along with limitations of this research, and suggestions for future studies.

Keywords: age, career self-management, personal branding

Introdução

O actual contexto do mercado de trabalho caracteriza-se por uma constante e elevada instabilidade, o que por sua vez dificulta a tarefa das organizações no que toca ao seu planeamento e desenvolvimento futuros e, consequentemente, à gestão de carreiras dos colaboradores (Arthur, Claman, & DeFillippi, 1995). Por outro lado, de um modo geral, os próprios indivíduos apresentam exigências às organizações, as quais se vêem cada vez mais obrigadas a investir na gestão das suas carreiras. Como consequência, as organizações tornam-nos mais atrativos para o mercado do trabalho, tendo o objetivo de facilitar aos indivíduos a procura de um novo emprego em caso de abandono da organização (Baruch, 2001).

As carreiras, ao tornaram-se cada vez menos estruturadas e menos controladas pelos empregadores, exigem aos indivíduos que se responsabilizem pelo planeamento e pela gestão da sua carreira, de acordo com as suas preferências, e com o objectivo último de delinearem a sua progressão profissional (Baruch, 2004a). Paralelamente, a capacidade de os indivíduos se conseguirem diferenciar da concorrência no mercado de trabalho constitui o desenvolvimento de uma competência valorizada, o que pode sem dúvida marcar a diferença. Consequentemente, e no âmbito de um ambiente conturbado, faz cada vez mais sentido estudar-se o papel que o *Personal Branding*¹ pode desempenhar na diferenciação profissional, uma vez que as estratégias de *Personal Branding* encorajam os indivíduos a auto-avaliarem os seus pontos fortes e fracos, com o objectivo de melhorarem a forma como são percepcionados pelos outros (Wee & Brooks, 2010).

O presente estudo tem como principal objectivo relacionar os comportamentos de Auto-Gestão de Carreiras e as estratégias de *Personal Branding*, pretendendo-se verificar se ambos os fenómenos se encontram presentes, e qual a relação entre os dois conceitos tendo em conta o ambiente que se faz sentir no actual mercado de trabalho. Em termos da sua estrutura, a investigação encontra-se dividida em quatro secções: o enquadramento teórico que visa desenvolver os conceitos a estudar, com base nos quais se formulam as questões de investigação; a metodologia adoptada; a apresentação dos resultados obtidos; e a discussão na qual são analisados os resultados, consideradas as limitações do presente estudo, bem como uma reflexão sobre futuras linhas de investigação.

¹ Optou-se por utilizar a expressão em inglês, uma vez que, a tradução para português não contemplava o significado global da expressão original.

1. Enquadramento Teórico

Tendo como pano de fundo o actual mercado de trabalho, volátil e imprevisível, já não faz sentido encarar a carreira segundo a perspectiva tradicional, em que as organizações adoptavam modelos que definiam estádios ou fases lineares do desenvolvimento da carreira. Estes modelos sofreram alterações devido ao mundo de negócios altamente globalizado e à competitividade que se faz sentir no mercado de trabalho, sendo uma das principais consequências o facto da responsabilização da gestão de carreira se encontrar, cada vez mais, do lado do indivíduo (Sullivan, 1999).

De acordo com Rafael (2007), a mudança tem que ser considerada como a palavra-chave para o mundo do trabalho – mudança ao nível das perspectivas individuais relativamente ao trabalho, mudança sobre as necessidades, os valores e as expectativas de cada um relativamente ao trabalho que pode vir a desenvolver. Contudo, a previsibilidade desta mudança é dificultada pela complexidade que tão bem caracteriza os dias de hoje. As principais mudanças que influenciaram o desenvolvimento dos sistemas de carreira actuais ocorreram por consequência da globalização económica e social que, por seu turno, exigiram a presença de novos comportamentos individuais por parte dos trabalhadores – e.g., entrada das mulheres no mundo do trabalho (Baruch, 2006).

Assim, as organizações assumiram novas formas de carreira, e as fronteiras que antes delimitavam as organizações passam a estar pouco definidas, trazendo implicações para as carreiras como as conhecemos e tornando-as multi-direccionais (Baruch, 2004a). O próprio sistema de gestão de carreiras da organização exige que o indivíduo seja capaz de gerir a sua carreira pessoal e, na maior parte dos casos, encoraja-o a ajudar colegas de trabalho a gerirem as deles. Por outro lado, exige ainda que sejam os indivíduos a negociarem com a organização opções que os levarão a atingir os objectivos de carreira que delinearam para si mesmos (Baruch, 2004b).

Nesta sequência, a construção de uma imagem profissional que destaque o indivíduo dos seus potenciais concorrentes pode ser considerada uma boa estratégia, aquando da gestão da sua carreira. Ou seja, quando o indivíduo se pretende diferenciar dos seus pares no mercado de trabalho, deve de certa forma clarificar o que o torna especial e diferente, e dar uso das características que o diferenciam para conseguir delinear a sua carreira bem como o seu sucesso profissional. Deste modo, o indivíduo enquanto profissional transmite um valor único que tem para oferecer não só ao

empregador, mas também ao mercado de trabalho no qual se encontra inserido (Arruda, 2003). Em modo de conclusão, os indivíduos que melhor gerem a sua carreira e a construção da sua marca pessoal serão os que potencialmente terão mais sucesso, num ambiente onde a desresponsabilização das organizações, ao nível do planeamento e da gestão de carreiras dos seus colaboradores, é a realidade.

1.1. Auto-Gestão de Carreira

Como já anteriormente foi referido, o fenómeno de Auto-Gestão de Carreira está cada vez mais presente na vida profissional dos indivíduos. Segundo Kossek, Roberts, Fisher e Demarr (1998), a Auto-Gestão de Carreira pode ser definida tendo em conta a proactividade, a regularidade com que o indivíduo reúne informação, a forma como planeia a resolução de problemas da sua carreira e de como toma decisões acerca desta. Por outro lado, abarca ainda actividades que permitam aos indivíduos a realização de uma auto-avaliação realista acerca dos seus talentos e capacidades, com o objetivo de explorarem outras oportunidades profissionais ou até mesmo melhorarem o seu desempenho na organização na qual trabalham (Noe, 1996; Sturges et al., 2002, cit. por De Vos, Dewettinck, & Buyens, 2009; Sturges, Guest, & Mackenzie Davey, 2000).

De acordo com King (2004), a adopção de comportamentos de Auto-Gestão de Carreira, por parte do indivíduo, pode vir a ser a única solução para conseguir sobreviver ao caótico mundo laboral, devido à crescente imprevisibilidade no que toca ao futuro das organizações. Assim, algo que se considera relevante para estes indivíduos que trabalham num ambiente caracterizado pela mudança, é a presença de um sentido de identidade pessoal, que actue como um guia aquando das tomadas de decisão em relação à carreira (King, 2001, cit. por De Vos & Soens, 2008).

Noe (1996) propõe um modelo de gestão de carreira composto por três fases: Exploração de Carreira, Desenvolvimento de Objectivos de Carreira e Implementação de Estratégias de Carreira. Numa primeira fase do processo, o indivíduo tem acesso a informação acerca do ambiente que o rodeia e sobre si mesmo, através de actividades físicas e mentais (Jordaan, 1963, cit. por Noe, 1996), sendo no decorrer desta fase que o indivíduo toma conhecimento das oportunidades de carreira existentes e das competências e dos comportamentos a desenvolver para alcançar o sucesso profissional. Através do Desenvolvimento de Objectivos de Carreira, o indivíduo envolve-se em comportamentos e actividades que irão, de certa forma, auxiliar ao nível da melhoria de

competências (Noe, 1996). Deste modo, quanto mais focado estiver nos Objectivos de Carreira que pretende atingir, maior é a probabilidade e a motivação para participar em actividades que levam à concretização dos mesmos. Numa última fase, aquando da Implementação de Estratégias de Carreira, o indivíduo envolve-se em actividades ou comportamentos que contribuem para alcançar os objectivos de carreira que delineou para si mesmo (Noe, 1996).

Por sua vez, Greenhaus, Callanan e Godshalk (2000, cit. por Baruch, 2004b) desenvolveram um modelo de carreiras ao nível individual, no qual é o próprio indivíduo que toma decisões e que procura e define os objectivos de carreira, através do desenvolvimento de táticas e de estratégias que lhe permitem progredir na vida profissional, recorrendo à auto-avaliação ao longo do processo de tomada de decisão. Esta abordagem, centrada no indivíduo, divide o processo de Auto-Gestão de Carreira em oito fases: Exploração de Carreira, Consciência do próprio e do ambiente, Estabelecimento de Objectivos, Desenvolvimento de Estratégias, Implementação de Estratégias, Progresso em direcção aos Objectivos, obtenção de *Feedback* e Avaliação de Carreira.

Numa primeira fase de Exploração, o indivíduo reúne informação acerca de possíveis oportunidades profissionais, com o intuito de tomar uma decisão acerca do seu futuro profissional. Esta fase é seguida pelo desenvolvimento de Consciência acerca de si mesmo e do ambiente circundante, que irá mapear quais os objectivos de carreira que devem ser concretizados, tendo em conta a sua posição actual. O Estabelecimento dos Objectivos vai sem dúvida facilitar o Desenvolvimento e a Implementação das Estratégias de Carreira, que por sua vez, vão ser imprescindíveis ao alcance dos objectivos que o indivíduo definiu – Progresso em direcção aos Objectivos. Por seu turno, é possível obter uma Avaliação de Carreira através de *Feedback* sobre a sustentabilidade da estratégia adoptada no que concerne à concretização das suas necessidades e aspirações, e da melhor estratégia a adoptar no futuro para o alcance dos objectivos traçados (Greenhaus et al., 2000, cit. por Baruch, 2004b). Assume-se que para que este modelo seja bem-sucedido, o indivíduo tem que ser activo na procura de soluções para o seu futuro.

Também a motivação assume um papel decisivo perante a gestão da carreira individual. Segundo London e colaboradores (e.g., London & Mone, 1987, cit. por Quigley & Tymon Jr, 2006; London & Stumpf, 1982, cit. por Quigley & Tymon Jr, 2006), perante o contexto de carreira, três dimensões de motivação podem ser identificadas:

resiliência, *insight*² e identidade. Por um lado, a resiliência permite que o indivíduo continue a superar obstáculos à medida que a sua carreira se vai desenvolvendo. Por outro lado, o *insight* reflecte o conhecimento que o profissional tem acerca de si mesmo e do ambiente que o rodeia. Quanto à identidade, esta está relacionada com o comportamento e o respectivo desempenho necessários à concretização de um conjunto de objectivos específicos de carreira. Assim, é com base no reconhecimento dos seus próprios valores, objectivos de carreira e motivação intrínseca que o indivíduo desenvolve um projecto de Auto-Gestão de Carreira (Quigley & Tymon Jr, 2006).

Através da identificação dos objectivos a que se propõe alcançar, o indivíduo adopta estratégias que desempenham um papel fulcral aquando da manifestação de comportamentos de Auto-Gestão de Carreira. Estes comportamentos podem então ser definidos como acções concretas, proactivas e auto-regulatórias, levadas a cabo pelos indivíduos, e que permitem o alcance dos objectivos profissionais de cada um (Abele & Wiese, 2008; De Vos, Clippeleer, & Dewilde, 2009). De acordo com King (2004), estes comportamentos podem ser divididos em três grandes grupos: Comportamentos de Posicionamento, Comportamentos de Influência e Gestão de Fronteiras. Estes comportamentos são considerados no domínio de Auto-Gestão de Carreira devido ao facto de, por um lado, tentarem eliminar constrangimentos externos que possam pôr em causa a concretização de objectivos de carreira e, por outro, tentarem solucionar as possíveis fontes internas de conflito entre os vários papéis que o indivíduo assume ao longo da sua vida.

Os Comportamentos de Posicionamento estão relacionados com a obtenção de *networking*, competências e experiência que auxiliam o indivíduo a alcançar os seus objectivos de carreira – e.g., investir no desenvolvimento ao nível da formação enquanto profissional, e ao nível do estabelecimento activo de relações que permitam a construção de uma rede de contactos profissionais. Os Comportamentos de Influência estão, por seu turno, relacionados com tentativas levadas a cabo pelo indivíduo, que têm o intuito de influenciar a tomada de decisão daqueles que exercem uma certa responsabilidade sobre a sua carreira – e.g., comportamentos de auto-promoção que passam pela manipulação de como o outro percebe o desempenho do indivíduo; comportamentos de bajulação para que terceiros se sintam mais atraídos por si; e comportamentos de influência sobre os superiores hierárquicos, através da negociação, o que permite criar uma posição

²Optou-se por utilizar a palavra em inglês, uma vez que, a tradução para português não contemplava o significado global da palavra original.

vantajosa relativamente à chefia. Por último, a Gestão de Fronteiras remete para o estabelecimento de equilíbrio entre as exigências profissionais e as não profissionais, sendo necessária a manutenção da fronteira entre os dois domínios da vida do indivíduo e a transição de papéis, que facilita a mudança de um papel para o outro – e.g., ler o jornal financeiro ao pequeno-almoço (King, 2004).

Assim, conclui-se que indivíduos que manifestem este tipo de comportamentos podem ser considerados agentes proactivos no seu desenvolvimento e na construção da sua carreira profissional (Hartung & Subich, 2011). Na mesma linha de pensamento, Freese e Fay (2001) consideram a iniciativa pessoal como sendo uma característica chave para a sobrevivência no mercado de trabalho. Para além disso, os autores encaram uma pessoa proactiva como sendo aquela que antecipa os desafios do futuro, as oportunidades e possíveis dificuldades que possam surgir. Por seu turno, Seibert, Crant e Kraimer (1999) reconhecem a influência que tanto a personalidade como os comportamentos proactivos do indivíduo exercem sobre o sucesso da sua carreira, sugerindo ainda que estes desempenham um papel cada vez mais importante nos modelos de carreiras do século XXI. Nesta sequência, a proactividade pode ser encarada como uma característica preponderante, sendo desencadeadora de comportamentos de Auto-Gestão de Carreira por parte dos indivíduos, o que vai permitir a concretização dos objectivos delineados pelos mesmos.

Perante as alterações do dia-a-dia, também o conhecimento que o indivíduo detém vai-se tornando desactualizado ao longo do tempo. Assim, com o objectivo de auto-gerir eficazmente a sua carreira, os indivíduos devem envolver-se na aquisição de novas competências e adoptar uma perspectiva de aprendizagem contínua (Briscoe & Hall, 1999). Segundo Hall (1996, cit. por Briscoe & Hall, 1999), as meta-competências que estão presentes, aquando do contexto de Auto-Gestão de Carreira, são duas: auto-consciência e adaptabilidade. A auto-consciência remete para a capacidade do indivíduo de reunir e analisar o *feedback* fornecido por terceiros, com o objectivo de formar auto-percepções correctas e proceder a alterações, caso se justifique um aperfeiçoamento do desempenho. Já a adaptabilidade diz respeito tanto à capacidade como à vontade de criar mudança. Em suma, quando combinadas, as meta-competências supracitadas permitem que o indivíduo seja auto-dirigido quanto à aquisição de novos conhecimentos, e também seja capaz de criar mudança na gestão da sua própria carreira (Hall & Chandler, 2005).

A necessidade de criar uma carreira gerida pelo próprio indivíduo foi acima demonstrada. Contudo, a idade parece ter influência na adopção de comportamentos desta

natureza. De acordo com Dutra (2009, cit. por Veloso, Silva, & Dutra, 2011), a geração *Baby Boomer* (1946-1967) e a geração X (1968-1979) valorizam a aprendizagem de novas competências, enquanto a geração Y (1980-1991) valoriza o crescimento de carreira. O autor mostrou ainda que enquanto a geração *Baby Boomer* demonstra a necessidade de aprendizagem para que consiga fortalecer a sua identidade profissional, a geração X fá-lo com o objectivo de sobreviver e de manter a sua empregabilidade. Já que a geração Y tem como motivação o desejo de desenvolver carreira dentro da organização onde de se encontra.

Segundo Segers e colaboradores (2008), as novas modalidades de carreira (e.g., Auto-Gestão de Carreira) devem apenas ser adoptadas por indivíduos que detenham alguns anos de experiência (entre 3 a 5 anos), indo ao encontro da conclusão que indivíduos mais velhos estão mais aptos a desenvolver relações profissionais. Por seu turno, Tomlinson (2007) afirma que a noção de empregabilidade e a necessidade de se destacarem dos seus pares já se encontra presente nos finalistas do ensino superior. De acordo com o autor, certos estudantes aliam a noção de empregabilidade à ideia de auto-investimento, adoptando comportamentos proactivos face à sua carreira, tanto no decorrer do curso superior como no momento de entrada no mercado de trabalho. A adopção destes comportamentos tem como objectivo a oportunidade de vingar no mundo do trabalho.

1.2. *Personal Branding*

A capacidade de gerir eficazmente a carreira permite ao indivíduo tomar as rédeas do seu futuro profissional, e a construção de uma marca pessoal diferenciadora pode constituir uma vantagem não só face aos seus pares, como também no contexto do actual mercado de trabalho. É à construção de uma marca pessoal que se dá o nome de *Personal Branding*.

Com o fim do século XX, e com as consequentes mudanças que se fizeram notar no mundo do trabalho, a literatura começou a constatar que para além das organizações e/ou produtos poderem criar associações únicas nas mentes dos seus consumidores, também os indivíduos são capazes de criar associações fortes, favoráveis e únicas nas pessoas que se encontram à sua volta (Bhalotia, 2002). Quando a investigação se começou a debruçar sobre o fenómeno do *Personal Branding*, sabia-se que este se encontrava presente nos indivíduos amplamente reconhecidos pela sociedade como celebridades,

actores e até músicos (Parmentier, 2010; Shepherd, 2005). Contudo, foi apenas com o evoluir dos tempos e dos modelos de carreira que ficou mais clara a presença de uma marca pessoal, desenvolvida pelo indivíduo em muitos contextos profissionais.

O conceito de *Personal Branding* é um novo conceito de *marketing* relacionado com as estratégias adoptadas pelo indivíduo na promoção das suas competências e capacidades no mercado de trabalho, sendo estas estratégias consideradas semelhantes àquelas utilizadas em *marketing* de produtos (Zarkada, 2012). A premissa base do conceito é a de que as pessoas podem ser consideradas “marcas”, sendo que toda a gente tem o seu próprio cunho – independentemente da idade, da posição ou da área de negócio (Khedher, 2013). Por seu turno, Lair, Sullivan e Cheney (2005) argumentam que o sucesso de carreira do indivíduo advém da eficácia da marca que constrói para si mesmo, sendo que esta promove altos níveis de individualidade e de auto-consciência. Deste modo, o profissional estará mais apto a promover junto de potenciais empregadores e/ou clientes as suas características mais positivas, bem como a singularidade que oferece na sua área de trabalho (Labrecque, Markos, & Milne, 2011).

De modo a desenvolver um modelo que espelhe o presente fenómeno, Khedher (2013) considera que o *Personal Branding* é caracterizado pelo estabelecimento de uma identidade pessoal única, seguida de uma comunicação activa da marca identitária, junto de alvos específicos do mercado. Caracteriza-se também pela constante avaliação do impacto do processo na sua imagem e reputação, com base na satisfação dos objectivos pessoais e profissionais por si delineados. É, por seu turno, ao longo destas fases de construção da marca pessoal, que o sujeito decide especializar-se na área do seu interesse e, assim tornar-se uma referência na mesma (Montoya & Vandehey, 2008). O processo pode ser dissecado em três fases distintas: Estabelecimento da Identidade da Marca, Desenvolvimento do Posicionamento da Marca e Avaliação da Imagem da Marca.

Numa primeira fase dá-se o Estabelecimento de Identidade da Marca que o indivíduo pretende desenvolver. É nesta fase do processo que são identificadas as características internas inerentes ao indivíduo que estarão manifestadas na sua marca – e.g. atributos, crenças, valores, experiências (Arruda, 2003) –, mas também os elementos externos que abrangem o relacionamento do indivíduo com os outros. A fase de Desenvolvimento do Posicionamento da Marca está relacionada com a promoção do indivíduo e com a promoção dos pontos positivos que serão valiosos para a sua audiência alvo, diferenciando-o também da sua concorrência no mercado de trabalho. É nesta segunda fase do processo que são desenvolvidas as estratégias que dão a conhecer a marca

peçoal ao universo empregador. Por último, dá-se a Avaliação da Imagem da Marca, onde o indivíduo avalia se alcançou os objectivos da marca, assim como as suas metas pessoais. Aqui, a obtenção de *feedback* é fulcral, pois para se tornar uma marca é necessário o reconhecimento desse estatuto por parte do mercado de trabalho, e é exactamente esse mercado que avalia o sucesso e o insucesso da marca (Khedher, 2013).

Na mesma linha de pensamento, Keller (2011) caracteriza o fenómeno através do Modelo de Posicionamento da Marca. O modelo diz respeito à forma como se estabelece uma vantagem competitiva através de padrões de diferença – associações fortes, favoráveis e únicas à marca – e de padrões de semelhança – associações criadas para ultrapassar vulnerabilidades da marca. O autor considera que tanto os pontos de diferença como os pontos de semelhança são estabelecidos através de associações de desempenho e de percepção criadas em relação à marca. Este modelo foi desenvolvido com o intuito de avaliar marcas de produtos e não marcas pessoais. Contudo, a investigação constatou que se pode considerar as duas associações, aquando do fenómeno de *Personal Branding*. Segundo Parmentier, Fischer e Reuber (2013), as práticas que permitem ao indivíduo destacar-se dos seus concorrentes podem ser consideradas pontos de diferenciação, relativamente à área específica na qual se desenvolveu. Por seu turno, os pontos de semelhança dizem respeito à capacidade do indivíduo de se enquadrar relativamente às expectativas do meio, o que exige tanto aprendizagem e cumprimento dos valores do meio, como a gestão de expectativas relativamente ao objectivo que deseja alcançar. Em suma, o que se pretende é que ao longo do processo de construção do *Personal Branding*, o indivíduo seja capaz de desenvolver as três fases anteriormente referidas – Estabelecimento da Identidade da Marca, Desenvolvimento do Posicionamento da Marca e Avaliação da Imagem da Marca – e que consiga, adicionalmente, criar as duas associações – padrões de semelhança e padrões de diferença – para que a marca consiga atingir um equilíbrio estratégico.

A autora Kaputa (2006a, 2006b) considera dez estratégias chave para a construção de uma marca pessoal de sucesso sendo elas: ser inovador e criativo; assumir uma postura de líder, caracterizada pela confiança; pensar de uma forma diferente com vista à construção de uma imagem diferente; identificar um atributo ou um ponto forte que o diferencie dos restantes; reinventar ou redesenhar aquilo que já existe e torná-lo em algo melhor; tornar-se especializado numa área; identificar qual o público-alvo sobre o qual se pretende focar; reconhecer que valor tem para o mercado e se esse valor é reconhecido; valorizar o papel que a instituição de ensino e a organização onde trabalha têm na marca

pessoal; e identificar quais as causas que defende que possam ter impacto no mundo actual.

Os estudos, apesar de escassos, já revelaram o papel que a variável idade pode assumir aquando da adopção de uma “marca” para o indivíduo. Santos (2014) acredita que o investimento em estratégias de *marketing* pessoal deve fazer-se durante o percurso académico e deve ser adaptado ao longo do percurso profissional do indivíduo, conferindo uma visão estratégica à evolução da sua carreira. Na mesma linha de pensamento, Chen (2013) considera que o *Personal Branding* acaba por ser um apoio para os alunos finalistas, aquando da procura de emprego e até face ao planeamento da sua carreira. Shuker (2012) foi mais longe e verificou que alunos do ensino secundário, considerados activos e integrados na sua instituição de ensino, desenvolvem competências empreendedoras que permitem potenciar a sua empregabilidade.

Morgan (2011) destaca o importante papel que as redes sociais podem assumir no estabelecimento de uma marca pessoal. Algumas das estratégias que são normalmente levadas a cabo pelos indivíduos englobam a criação e a manutenção de perfis *online* nas redes sociais, nos *websites* e até nos blogs (Hearn, 2008; Labrecque et al., 2011). Actualmente, redes sociais como o *LinkedIn* e o *Facebook* são cada vez mais exploradas com o intuito de conhecer melhor o indivíduo, tanto profissional como pessoalmente. Recorrendo tanto ao *LinkedIn* – rede profissional – como ao *Facebook* – rede pessoal – podem ser tomadas decisões quanto ao rumo da carreira do indivíduo, por parte de pessoas que têm poder de decisão (Morgan, 2011). Deste modo, podemos considerar que estamos perante a construção de uma imagem profissional, através da gestão de impressões próprias a dois níveis de identidade – pessoal e social (Roberts, 2005).

Com a entrada no século XXI, como anteriormente já referido, surgiram novas exigências tanto para os trabalhadores, como para as organizações, havendo a mudança de longas carreiras para negócios que são levados a cabo através de pequenos projectos pontuais (Peters, 1997). Estes projectos podem ser encarados como o contexto ideal para a criação e desenvolvimento de uma “marca”, pois permitem ao indivíduo desenvolver-se e promover-se. Por fim, Peters (1997) acredita que a carreira não pode ser considerada mais do que um portefólio de projectos que permitem o desenvolvimento de novas competências e capacidades, para além de promoverem o alargamento de *networking*, a aquisição de novos conhecimentos e a reinvenção constante da marca pessoal assumida.

Portanto, podemos assumir que a definição de uma marca pessoal, e a consequente adopção de estratégias com vista ao seu desenvolvimento e sucesso, pode estar

relacionado com a concretização de objectivos de carreira. O actual contexto de trabalho exige que os indivíduos sejam empreendedores e que invistam em si mesmos, quer estejam empregados numa organização ou à procura de uma nova oportunidade. Assim, pretende-se que a imagem de independência, de criatividade e de agressividade profissional estejam presentes, com o intuito de o indivíduo ser capaz de se gerir por si próprio e à sua carreira (Lair et al., 2005). Deste modo, é notória a semelhança entre comportamentos de Auto-Gestão de Carreira e o fenómeno de *Personal Branding*, tendo em conta que ambos se centram numa abordagem individual de concretização de objectivos e de metas estabelecidos pelo indivíduo, aquando da gestão da sua carreira.

Com base na revisão de literatura efectuada sobre as variáveis em estudo, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: Espera-se uma relação directa entre comportamentos de Auto-Gestão de Carreira e estratégias de *Personal Branding*.

H2: Espera-se uma relação directa entre dimensões relativas a comportamentos de Auto-Gestão de Carreiras e dimensões relativas a estratégias de *Personal Branding*.

H3: Espera-se que a variável Idade apresente uma relação inversa com comportamentos de Auto-Gestão de Carreira.

H4: Espera-se que a variável Idade apresente uma relação inversa com estratégias de *Personal Branding*.

H5: Espera-se que a variável Idade modere a relação entre comportamentos de Auto-Gestão de Carreira e estratégias de *Personal Branding*.

2. Metodologia

2.1. Participantes

A amostra do presente estudo é composta por 202 participantes, dos quais 84 são do sexo masculino (41.6%) e 118 do sexo feminino (58.4%), com idades compreendidas entre os 25 e os 65 anos ($M = 41.97$ e $DP = 9.70$).

Quanto ao Estado Civil, 48.5% dos participantes (98 indivíduos) revelam ser Casados e 26.2% afirmam ser Solteiros (53 indivíduos). A percentagem remanescente distribui-se entre participantes Divorciados (13.9%), em União de Facto (9.4%) e Viúvos (2%). Relativamente às Habilitações Literárias, 93 participantes revelam deter Licenciatura ou grau académico equivalente (46%), 58 participantes têm Mestrado

(28.7%), 35 indivíduos (17.3%) têm o Ensino Secundário ou Profissional, 13 participantes têm o grau de Doutoramento (6.4%) e apenas 3 participantes têm o Ensino Básico (1.5%). Quando questionados acerca do Sector de Actividade, 84.7% dos participantes (171 pessoas) desempenham as suas funções no Sector Terciário, 13.9% estão presentes no Sector Secundário (28 pessoas) e apenas 1.5% no Sector Primário (3 pessoas). Adicionalmente, e quando questionados acerca das suas Profissões, a amostra revelou cinco áreas predominantes sendo elas: Gestão (11.4%), Ensino (10.4%), Recursos Humanos (6.9%), Trabalho Administrativo (6.4%) e Engenharia (6.4%). Tendo em conta a panóplia de Profissões, não foi possível agrupar os participantes por áreas ou grupos de actividade.

No que diz respeito à Antiguidade na Organização 39.6% dos participantes refere estar na organização há mais de 10 anos, 7.9% há menos de 1 ano, 6.9% há 3 anos, 6.4% há 2 anos, 5 anos e 6 anos, 4.5% há 1 ano, 7 anos e 10 anos, 5.4% há 8 anos, 4% há 9 anos e 3.5% há 4 anos. Por último e quando questionados sobre há quanto tempo exercem a Actividade Profissional, 78.2% referiram trabalhar há mais de 10 anos, 4.5% há 6 e há 10 anos, 4% há 8 anos, 3.5% há 5 anos, 3% há 9 anos e 2.5% há 7 anos.

2.2.Instrumentos

2.2.1 Questionário sobre Estratégias de Carreira

O Questionário original, desenvolvido por Gould e Penley (1979, cit. por Noe, 1996) tinha como objectivo avaliar os comportamentos de *networking*, as tentativas de desenvolver competências críticas, a busca de orientação profissional recorrendo a pessoas com mais experiência, e o envolvimento em comportamentos de auto-nomeação. No contexto do seu estudo, Noe (1996) adaptou estas dimensões e os respectivos itens aos seus próprios objectivos de investigação. Assim, foi a partir desta versão que Rafael e Matias (2013) desenvolveram a versão traduzida e adaptada à língua portuguesa, e que é utilizada no presente estudo.

O Questionário sobre Estratégias de Carreira é constituído por 14 itens que se encontram divididos em quatro dimensões que avaliam os Comportamentos de *Networking*, a Criação de Oportunidades, a Auto-Nomeação e a Procura de Orientação de Carreira. Considera-se que este Questionário abarca os comportamentos adoptados

pelos colaboradores no sentido de gerirem a sua própria carreira nas organizações e que tem como fim medir o constructo de Auto-Gestão de Carreira (Rafael & Matias, 2013).

Retomando às 4 dimensões que constituem o Questionário, a dimensão de Comportamentos de *Networking* é avaliada através de 4 itens (e.g. *Tentar interagir com pessoas influentes no seu departamento*), a de Criação de Oportunidades é medida por 3 itens (e.g. *Tentar desenvolver capacidades e especialização em áreas que são consideradas críticas para o seu departamento*), a de Auto-Nomeação é medida por 3 itens (e.g. *Dar conhecimento ao seu superior sobre as suas aspirações e sobre os seus objectivos de carreira*), e a escala de Procura de Orientação de Carreira é medida através de 4 itens (e.g. *Discutir os seus interesses de carreira com outras pessoas*) (Noe, 1996).

A escala segundo a qual os participantes devem dar as respostas é uma Escala de Likert, constituída por 5 níveis de resposta que variam entre *1 – Muito Baixo* e *5 – Muito Alto*, sendo que o que se questiona é o grau em que cada uma das afirmações descritas se manifesta na sua vida profissional.

2.2.2 Questionário sobre Personal Branding

Este instrumento tem por base o “*Personal Branding Questionnaire*” desenvolvido por Chakrabarti (2014), com o intuito de avaliar a consciencialização e a importância que os indivíduos conferem ao fenómeno *Personal Branding*.

Com o objectivo de alcançarem o número de itens a incluir no questionário, foram organizadas três reuniões em formato de focus grupo, com seis estudantes cada, que se encontravam na recta final do curso de gestão. Em cada uma das reuniões, era explicado aos participantes o conceito, sem nunca referenciar o termo *Personal Branding*, sendo que os indivíduos partilhavam entre si observações, opiniões e sugestões acerca do assunto. Assim, no final das três reuniões, foi possível extrair alguns itens que estavam directamente relacionados com a consciencialização e com a importância do fenómeno, de acordo com a perspectiva dos participantes. Após revisão, o questionário final é composto por 30 itens. Destes 30 itens, os primeiros 15 itens foram concebidos com o intuito de avaliarem a consciencialização, enquanto os restantes focam-se na avaliação da importância (Chakrabarti, 2014).

As respostas aos itens são dadas com base numa Escala de Likert de 7 pontos, (*1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3 – Discordo; 4 – Não sei; 5 – Concordo; 6 – Concordo Parcialmente; 7 – Concordo Totalmente*). Quanto às dimensões

que compõem o presente instrumento, para além das duas sub-escalas – *Consciencialização* e *Importância* – ainda são consideradas mais cinco dimensões, cada uma com seis itens, sendo três da primeira sub-escala (*Consciencialização*) e os restantes três da segunda (*Importância*). Isto é, *Afiliação e Networking* (e.g. *A reputação dos estabelecimentos de ensino que o indivíduo frequenta é uma mais-valia para as suas perspectivas de carreira*), *Auto-Consciência e Regulação* (e.g. *Especializar-se numa área e não ser um “faz-tudo”, é o que define o sucesso hoje em dia*), *Imagem e Qualidades* (e.g. *O indivíduo deve ter uma ideia clara da imagem que os outros têm de si*), *Valores e Competitividade* (e.g. *Ao longo da sua carreira, o indivíduo deve ser prudente quando lida com a sua concorrência*), e *Identidade Única* (e.g. *O indivíduo deve ser sempre verdadeiro acerca das suas características*). A nível estatístico, o alfa de Cronbach, para cada uma das dimensões compostas por três itens cada, revelou ser, pelo menos, 0.70 (Chakrabarti, 2014).

Numa fase inicial do presente estudo, o Questionário foi traduzido e adaptado para a Língua Portuguesa, tendo-se efectuado três traduções independentes, com o intuito de alcançar a melhor aplicabilidade dos itens à cultura Portuguesa. Numa segunda fase, o Questionário e os 30 itens que o compõem foram colocados *online* com o objectivo de se proceder ao respectivo estudo piloto, sendo que foi incluída uma página inicial onde foi apresentada uma breve explicação do objectivo do Questionário, garantindo a confidencialidade dos participantes bem como o facto de a sua participação ser voluntária. Adicionalmente, foram revelados os requisitos de participação no estudo – i.e., trabalhar há pelo menos 5 anos e ter uma idade compreendida entre os 25 e os 65 anos. Foram apresentadas as instruções de resposta ao Questionário e os 30 itens traduzidos, e, numa parte final, foram ainda recolhidos alguns dados sócio-demográficos – sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, sector de actividade, profissão, antiguidade na organização e há quanto tempo trabalham. Por último, o *feedback* bem como sugestões dos participantes, face a possíveis alterações de itens, foram obtidas posteriormente ao preenchimento do Questionário, tendo sido enviado um *email* a 10 dos 33 participantes, seleccionados de forma aleatória, com os 30 itens aos quais haviam respondido, com o intuito de recolher as suas sugestões para que se obtivesse uma versão o mais adaptada possível.

Relativamente à amostra deste estudo piloto, foi seleccionada uma organização específica, com a finalidade de garantir um melhor controlo da amostra e de reduzir a perda de participantes para o estudo principal. Quanto à divulgação do Questionário, foi

enviado um *email* a uma colaboradora de uma organização, o qual solicitava a sua resposta bem como a divulgação do mesmo. Este *email* continha não só uma explicação de qual o objectivo do Questionário, como também uma apresentação do âmbito no qual se estava a realizar o estudo e o contributo dos participantes para o sucesso do mesmo. Foram recolhidas um total de 33 respostas. Finalmente, aquando da análise estatística, verificou-se que os itens 1, 2 e 6 deveriam ser invertidos tendo em conta que estavam a correlacionar-se de forma inversa com a escala total e, desta forma, a contribuir negativamente para a precisão da mesma. Após esta alteração, constatou-se que a escala revela um alfa de Cronbach 0.81, apresentando assim uma melhor precisão do que quando os itens não se encontravam invertidos. Por outro lado, verificou-se ainda que os itens 10, 14 e 22 contribuía pouco para a consistência interna da escala. Contudo, não foram retirados do Questionário aplicado no estudo principal, pois o fraco contributo dos itens poderia estar relacionado com a pequena dimensão da amostra do estudo piloto. Recorrendo às sugestões dos participantes, foram feitas alterações nos itens 1, 3, 4, 5, 8, 11, 12, 16, 20, 22, 26, 27, 28 e 30 com o intuito de os tornar mais claros e melhorar a sua linguagem. Por exemplo, o item 1 estava formulado inicialmente como *A reputação dos estabelecimentos de ensino que o indivíduo frequenta acrescenta muito valor às suas perspectivas de carreira* para passar a ser *A reputação dos estabelecimentos de ensino que o indivíduo frequenta é uma mais-valia para as suas perspectivas de carreira*. Tendo em conta o mesmo princípio, o item 22 de *Eu tento dar o meu melhor para que os outros tenham uma imagem favorável de mim* passou para *Eu tento dar o meu melhor para que os outros tenham uma boa imagem de mim*. Uma vez efectuadas as alterações consideradas necessárias e pertinentes com base nas sugestões dos participantes, considerou-se uma última versão do Questionário para efeitos da sua utilização no estudo principal.

2.3. Procedimento

A recolha de dados (entre 5 e 21 de Maio) foi efectuada *online* com o intuito de se alcançar o maior número possível de participantes. Desta forma, utilizou-se o *email* e redes sociais, onde foi feito um breve enquadramento e explicação do objectivo da investigação, salientada a participação voluntária e anónima, bem como concedido o *link* onde estavam colocados os dois Questionários aos quais os participantes eram solicitados a responder. Para que os indivíduos pudessem participar no presente estudo, estipulou-se

que só poderia responder quem se situasse entre os 25 e os 65 anos de idade e, consequentemente, com alguma experiência profissional. A principal razão pela qual se optou por estes critérios é a de que indivíduos com experiência profissional igual ou superior a 5 anos, terão idealmente um conhecimento mais aprofundado acerca de como gerir a sua carreira profissional e irão adoptar, por conseguinte, um maior número de estratégias de *Personal Branding*.

Foi, ainda, referido que a utilização dos dados facultados seriam utilizados apenas para efeitos de investigação. Finalmente os participantes tiveram acesso ao endereço de *email* do investigador com o objectivo de poderem colocar questões ou ter acesso aos resultados obtidos no final do projecto de investigação.

3. Resultados

Nesta secção são apresentados os resultados obtidos no presente estudo, procedendo-se em primeiro lugar ao estudo da estrutura de dimensionalidade, recorrendo a modelos de Análise Factorial, e da precisão dos instrumentos de medida utilizados. Apresenta-se de seguida a análise descritiva (medidas de tendência central e de dispersão) e os coeficientes de precisão (alfa de Cronbach e *Alfa If Item Deleted*) do Questionário sobre Estratégias de Carreira e do Questionário sobre *Personal Branding*. Com o objectivo de confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação inicialmente formuladas, realizaram-se uma análise correlacional, e uma análise de regressão linear simples, esta última para estudar o efeito moderador da variável Idade na relação entre comportamentos de Auto-Gestão de Carreira e estratégias de *Personal Branding*.

3.1. Análise Factorial

A fim de realizar a Análise Factorial Exploratória foi verificada a sua adequação através da medida de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) cujo valor ($KMO=0.86$) demonstrou que a amostragem é adequada (Marôco, 2003). Na análise realizada aplicaram-se os critérios habituais de selecção do número de factores (critério de *Kaiser*, *scree-plot* e percentagem de variabilidade explicada), tendo-se recorrido ao método das componentes principais e usado uma rotação *varimax*. Verificou-se, então, que o Questionário sobre Estratégias de Carreira apresenta quatro factores que explicam 68.2% da variabilidade total: o primeiro factor explica 39.9% da variância e inclui quatro itens que pretendem avaliar a dimensão Comportamentos de *Networking* (itens 1, 2, 3 e 4); o segundo factor

explica 12.5% da variância e engloba os quatro itens relativos à dimensão Procura de Orientação de Carreira (itens 11, 12, 13 e 14); o terceiro factor comporta três itens (item 8, 9 e 10), explica 8.9% da variância, e remete para a dimensão Auto-Nomeação; finalmente, o quarto factor explica 6.9% da variância e diz respeito à dimensão Criação de Oportunidades (itens 5, 6 e 7). Refira-se que esta distribuição de dimensões está de acordo com os resultados obtidos por Rafael e Matias (2013) aquando da tradução do instrumento de medida em causa.

Relativamente ao Questionário de *Personal Branding* foi também realizada uma Análise Factorial Exploratória com o intuito de avaliar a validade da escala e a sua estrutura interna. A análise da precisão do questionário e a análise da correlação item-escala em cada uma das duas sub-escalas (i.e., itens 1 a 15 da sub-escala Consciencialização, e os itens 16 a 30 da sub-escala Importância) permitiu concluir que os itens 1, 2, 8, 15, 16 e 29 não contribuíam para a precisão das sub-escalas, exibindo também uma correlação pouco importante com a respectiva sub-escala, ou seja, uma correlação menor ou igual a 0.30. Deste modo, tomou-se a decisão de retirar estes itens da escala. Como o Questionário original foi desenvolvido com o objectivo de os itens da sub-escala de Consciencialização corresponderem aos itens da sub-escala de Importância (os itens 1, 2, 8 e 15 da sub-escala de Consciencialização correspondem aos itens 16, 17, 23 e 30 da sub-escala de Importância, e os itens 16 e 29 desta correspondem aos itens 1 e 14 da primeira), foram retirados, no presente estudo, os itens 1, 2, 8, 14, 15, 16, 17, 23, 29 e 30, ficando cada sub-escala com 10 itens, e o Questionário com 20 itens no total.

Com base na análise referida, procedeu-se então à Análise Factorial Exploratória de cada uma das sub-escalas, que foram analisadas separadamente, pois de acordo com Chakrabarti (2014) o objectivo de cada uma delas, relativamente ao *Personal Branding*, é diferente – uma pretende avaliar o conhecimento dos indivíduos em relação ao fenómeno – Consciencialização –, e a relevância atribuída às estratégias características do mesmo – Importância. Assim, realizou-se uma Análise Factorial Exploratória, extraíndo os factores pelo método das componentes principais e usando uma rotação *varimax* com o objectivo de identificar os factores presentes em cada uma das sub-escalas.

A medida de KMO, que permite verificar se correlações entre os itens são suficientemente elevadas, podendo variar entre 0 e 1.0, demonstrou que a amostragem referente às sub-escalas Consciencialização e Importância (0.79 e 0.82, respectivamente) é adequada para a realização da análise factorial (Marôco, 2003). Através desta, foi possível identificar na sub-escala Consciencialização dois factores que explicam 41.1%

da variabilidade total, sendo que o primeiro explica 29.1% desta, e inclui seis itens que pretendem avaliar a dimensão que se designou “Singularidade e Auto-Regulação” (itens 3, 4, 5, 6, 7 e 8). O segundo factor explica 11.9% da variância e inclui quatro itens relativos à dimensão designada por “Identidade Profissional” (itens 9, 11, 12 e 13). Na sub-escala Importância foram identificados igualmente dois factores que explicam 50.6% da variabilidade total, tendo em conta que o primeiro explica 37.7% da variância e inclui seis itens que caracterizam a dimensão “Singularidade e Auto-Regulação” (itens 18, 19, 21, 22, 27 e 28), e o segundo factor explica 12.9% da variância, e engloba quatro itens que avaliam a dimensão “Identidade Profissional” (itens 20, 24, 25 e 26).

Assim, ao contrário do Questionário original, apenas foram encontradas duas dimensões – Singularidade e Auto-Regulação, e Identidade Profissional. A dimensão de Singularidade e Auto-Regulação remete para a promoção dos pontos positivos do indivíduo, que são por sua vez valiosos para a sua audiência alvo, mas que também o permitem diferenciar da concorrência. Por outro lado, diz ainda respeito à avaliação que o indivíduo faz da sua “marca”, tendo em conta o alcance dos objectivos traçados por si através da análise do *feedback* obtido pelo mercado de trabalho. Com base nos itens que esta dimensão comporta e com o objectivo de efectuar um paralelismo com o Questionário original, assume-se que abrange maioritariamente a dimensão de *Auto-Consciência e Regulação*, detendo ainda itens das restantes dimensões.

A segunda dimensão encontrada, Identidade Profissional, aponta para o estabelecimento de uma identidade ao nível da “marca” pessoal. Aqui, o indivíduo identifica tanto as características internas como as características externas que estão manifestadas na “marca” adoptada e que abrangem o relacionamento do indivíduo com os outros, ou seja, esta dimensão encontra-se relacionada com o contexto e com a carreira profissional do indivíduo. Quando comparado com o instrumento original, considera-se que a Identidade Profissional engloba maioritariamente itens das dimensões *Imagem e Qualidades*, *Valores e Competitividade*, e *Identidade Única*.

3.2. Análise Descritiva e Índices de Precisão

O Quadro 1 contempla as médias, os desvios-padrão e os índices de precisão do Questionário sobre Estratégias de Carreira e do Questionário sobre *Personal Branding*, bem como as respectivas dimensões encontradas através da Análise Factorial Exploratória previamente apresentada.

Quadro 1. Médias, Desvio-Padrão e Alfa de Cronbach

| | Nº de Itens | Média | Desvio-Padrão | Alfa de Cronbach |
|--|-------------|-------|---------------|------------------|
| Questionário sobre Estratégias de Carreira | 14 | 3.51 | 0.60 | .88 |
| Comportamentos de <i>Networking</i> | 4 | 3.26 | 0.77 | .81 |
| Procura de Orientação de Carreira | 4 | 3.48 | 0.81 | .83 |
| Auto-Nomeação | 3 | 3.51 | 0.79 | .80 |
| Criação de Oportunidades | 3 | 3.96 | 0.71 | .71 |
| Questionário sobre <i>Personal Branding</i> | 20 | 5.48 | 0.56 | .81 |
| Consciencialização | 10 | 5.55 | 0.61 | .70 |
| Singularidade e Auto-Regulação (C) | 6 | 5.30 | 0.78 | .63 |
| Identidade Profissional (C) | 4 | 5.91 | 0.59 | .53 |
| Importância | 10 | 5.41 | 0.73 | .80 |
| Singularidade e Auto-Regulação (I) | 6 | 5.39 | 0.85 | .71 |
| Identidade Profissional (I) | 4 | 5.44 | 0.80 | .74 |

Com base no Quadro 1 é possível observar que, relativamente ao Questionário sobre Estratégias de Carreira, os participantes manifestam níveis que se situam acima do ponto médio da escala ($M=3.51$; $DP=0.60$), uma vez que a Escala de Likert se situa entre 1 (Muito Baixo) e 5 (Muito Alto). Nomeadamente, a dimensão Criação de Oportunidades registou as pontuações mais elevadas dos participantes ($M=3.96$; $DP=0.71$), enquanto a dimensão que avalia os Comportamentos de *Networking* registou os níveis mais baixos ($M=3.26$; $DP=0.77$). Para analisar a consistência interna do Questionário sobre Estratégias de Carreira e das respectivas dimensões, procedeu-se ao cálculo dos coeficientes alfa de Cronbach, sendo que os valores dos coeficientes são todos superiores ao mínimo recomendado pela leitura – 0.70 (Nunnally, 1978; Nunnally & Bernstein, 1994).

Relativamente ao Questionário sobre *Personal Branding*, os indivíduos revelam elevados níveis de conhecimento em relação ao fenómeno de *Personal Branding* ($M=5.48$; $DP=0.56$), apresentando uma tendência de resposta acima do ponto médio da Escala de Likert, que varia entre 1 (Discordo Totalmente) e 7 (Concordo Totalmente). Esta tendência de resposta verifica-se ainda nas duas sub-escalas – Consciencialização ($M=5.55$; $DP=0.61$) e Importância ($M=5.41$; $DP=0.73$). À semelhança do Questionário sobre Estratégias de Carreira, foi estudada a consistência interna do Questionário sobre *Personal Branding* calculando os coeficientes alfa de Cronbach para as sub-escalas e respectivas dimensões, tendo-se obtido no geral elevados índices de precisão, com excepção das dimensões Singularidade e Auto-Regulação (0.63) e Identidade Profissional

(0.53) da sub-escala Consciencialização. Adicionalmente, a análise por exclusão de itens (*Alfa If Item Deleted*) revelou que, tanto para o Questionário sobre Estratégias de Carreira como para o Questionário sobre *Personal Branding*, sempre que eliminado um item, o valor do coeficiente de precisão era inferior ou igual ao obtido, quer para o Questionário total, para as sub-escalas e para as dimensões dos instrumentos.

3.3. Análise Correlacional

Para o estudo correlacional entre Estratégias de Carreira e *Personal Branding*, calculou-se uma matriz de intercorrelações entre as variáveis em estudo, as respectivas sub-escalas e dimensões (Quadro 2).

Para o cálculo das correlações entre Estratégias de Carreira e *Personal Branding* foi utilizado o coeficiente de *Pearson*, pois é este que deve ser aplicado em dados com escala intervalar e com distribuição normal (Coolican, 2009). Contudo, para a dimensão de Identidade Profissional correspondente a cada uma das sub-escalas – Consciencialização e Importância – a correlação foi obtida através do coeficiente não paramétrico de *Spearman*, cujo uso se justifica pelo facto de ambas das dimensões não serem normalmente distribuídas, apesar dos dados se apresentarem numa escala intervalar (Coolican, 2009).

A leitura do Quadro 2 indica uma correlação positiva entre Estratégias de Carreira e *Personal Branding* ($r=.550$, $p<.01$). Este resultado parece traduzir que um maior envolvimento em comportamentos de Auto-Gestão de Carreira leva também a um maior investimento em estratégias de *Personal Branding* por parte dos participantes, o que nos permite confirmar H1 (*Espera-se uma relação directa entre comportamentos de Auto-Gestão de Carreira e estratégias de Personal Branding*).

Quadro 2. Matriz de Intercorrelações entre Estratégias de Carreira e Personal Branding,
respectivas sub-escalas e dimensões

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----|
| 1. Questionário sobre Estratégias de Carreira | 1 | | | | | | | | | | | |
| 2. Comportamentos de <i>Networking</i> | .756** | 1 | | | | | | | | | | |
| 3. Procura de Orientação de Carreira | .795** | .381** | 1 | | | | | | | | | |
| 4. Auto-Nameação | .818** | .514** | .546** | 1 | | | | | | | | |
| 5. Criação de Oportunidades | .714** | .372** | .444** | .531** | 1 | | | | | | | |
| 6. <i>Personal Branding</i> | .550** | .372** | .422** | .456** | .473** | 1 | | | | | | |
| 7. Consciencialização | .351** | .226** | .286** | .291** | .293** | .808** | 1 | | | | | |
| 8. Singularidade e Auto-Regulação (C) | .313** | .207** | .256** | .244** | .270** | .715** | .934** | 1 | | | | |
| 9. Identidade Profissional (C) | .299 ** | .161 * | .225 ** | .306 ** | .238 ** | .667 ** | .733 ** | .445 ** | 1 | | | |
| 10. Importância | .557** | .387** | .413** | .462** | .486** | .871** | .415** | .326** | .425** | 1 | | |
| 11. Singularidade e Auto-Regulação (I) | .533** | .425** | .383** | .421** | .429** | .813** | .396** | .323** | .389** | .926** | 1 | |
| 12. Identidade Profissional (I) | .449 ** | .222 ** | .345 ** | .418 ** | .410 ** | .658 ** | .342 ** | .237 ** | .353 ** | .788 ** | .509 ** | 1 |

** Correlação significativa p<0.01

* Correlação significativa p<0.05

A **negrito** encontram-se as correlações de *Spearman*, sendo que valores que não o estão representam as correlações de *Pearson*.

Observa-se ainda que as dimensões de Estratégias de Carreira estão directa e significativamente correlacionadas com as dimensões de *Personal Branding*, o que permite afirmar que a H2 (*Espera-se uma relação directa entre dimensões relativas a comportamentos de Auto-Gestão de Carreira e dimensões relativas a estratégias de Personal Branding*) também é suportada pelos dados obtidos. Apenas a dimensão de Identidade Profissional, relativa à sub-escala de Consciencialização do Questionário de *Personal Branding*, apresenta uma correlação mais baixa ($r=.161, p<.05$) com a dimensão Comportamento de *Networking* do Questionário sobre Estratégias de Carreira, comparativamente com todas as outras dimensões. Como correlação mais forte destaca-se a relação encontrada entre a sub-escala Importância do Questionário de *Personal Branding* e a dimensão Criação de Oportunidades do Questionário sobre Estratégias de Carreira ($r=.486, p<.01$).

Para testar a H3 (*Espera-se que a variável Idade apresente uma relação inversa com comportamentos de Auto-Gestão de Carreira*) procedeu-se igualmente ao cálculo do coeficiente de correlação *Pearson* entre a variável Idade, a escala total e respectivas dimensões. Este cálculo revelou que a Idade se relaciona de forma fraca, inversa e significativamente com as Estratégias de Carreira ($r=-.191, p<.01$) e que, adicionalmente, também apresenta esta relação inversa e significativa com as dimensões Comportamentos de *Networking* ($r=-.261, p<.01$) e Auto-Nomeação ($r=-.170, p<.05$), e não significativa com as dimensões Criação de Oportunidades ($r=-.019, p>.05$) e Procura de Orientação de Carreira ($r=-.108, p>.05$). Pode-se, assim, afirmar que H3 também é corroborada pelos dados.

Para a H4 (*Espera-se que a variável Idade apresente uma relação inversa com estratégias de Personal Branding*), através da análise dos coeficientes de *Pearson* e de *Spearman*, conclui-se que a Idade se correlaciona de forma fraca, inversa e significativa com estratégias de *Personal Branding* ($r=-.145, p<.05$), não significativamente com a sub-escala Consciencialização ($r=-.026, p>.05$), e de forma altamente significativa com a sub-escala Importância ($r=-.202, p<.01$). Quanto às suas dimensões, o fenómeno prevalece para três das quatro dimensões – Singularidade e Auto-Regulação (C) ($r=.056, p>.05$), Identidade Profissional (C) ($r=-.131, p>.05$), Singularidade e Auto-Regulação (I) ($r=-.277, p<.01$) e Identidade Profissional (I) ($r=-.034, p>.05$). Pode-se assim afirmar que H4 é maioritariamente suportada pelos dados, pois a dimensão Singularidade e Auto-Regulação da sub-escala de Consciencialização apresenta uma relação positiva, ainda que baixa, com a variável Idade e dimensão Identidade Profissional da sub-escala de

Importância revela uma correlação praticamente nula, indicando uma tendência para ser independente da Idade dos sujeitos.

3.4. Análise de Regressão

Com o intuito de testar H5 (*Espera-se que a variável Idade modere a relação entre comportamentos de Auto-Gestão de Carreira e estratégias de Personal Branding*) foi realizada uma análise de regressão linear simples. Esta análise apenas foi possível tendo em conta que a Idade se relaciona inversamente com Auto-Gestão de Carreira e com *Personal Branding*, como demonstrado pelas Hipóteses 3 e 4. Para realizar esta análise, foi necessária uma transformação das pontuações de Auto-Gestão de Carreira (VI), de *Personal Branding* (VD) e da Idade (Variável Moderadora) em *z-scores*. Este procedimento tem como finalidade impedir a existência de multicolineariedade, ou seja, evitar correlações elevadas entre a Variável Independente e a Variável Moderadora no modelo de regressão (Faísca, 2010).

O passo seguinte consistiu na criação de uma variável produto que representa a interacção entre Auto-Gestão de Carreira (VI) e a Idade dos sujeitos (Variável Moderadora). De seguida, realizou-se uma regressão por blocos, em que em primeiro lugar surgiu a relação entre Auto-Gestão de Carreira (VI) e *Personal Branding* (VD), e no bloco seguinte, entrou a variável produto na relação com VD (Faísca, 2010). Em ambos os casos, foram tidas em consideração as variáveis transformadas em *z-scores*.

Quadro 3. Regressão Linear Simples

| | | R ² ajustado | b | t | Sig. |
|----------|----------------------------------|-------------------------|----------|-------|-------|
| Modelo 1 | Constante | | 7.54E-15 | .000 | 1.000 |
| | A.G.C. | .299 | .55 | 9.309 | .000 |
| Modelo 2 | Constante | | .006 | .095 | .924 |
| | A.G.C. | .296 | .543 | 8.99 | .000 |
| | Interacção de A.G.C. com a Idade | | .03 | .523 | .602 |

A.G.C. - Auto-Gestão de Carreira; P.B. - *Personal Branding* (variável dependente)

Remetendo ao Quadro 3 é possível verificar que o contributo da variável Interacção Auto-Gestão de Carreira com a Idade não é significativo ($t=.523$, $p=.602$), o que permite concluir que a Idade não mostra efeito moderador na relação entre *Personal Branding* e Auto-Gestão de Carreira. Deste modo, com o objectivo de averiguar se a Idade teria alguma influência na relação entre as duas variáveis em estudo, a amostra foi dividida em dois grandes grupos, tendo como critério a mediana das idades dos participantes. Assim, o primeiro grupo contém os participantes até aos 41 anos, inclusive, (101 sujeitos) e o segundo grupo abrange os indivíduos a partir dos 42 anos (101 participantes).

Verificou-se que os sujeitos mais jovens – entre os 25 e os 41 anos de idade – revelam uma relação moderada, directa e altamente significativa ($r=.483$, $p<0.01$) relativamente à relação entre comportamentos de Auto-Gestão de Carreira e estratégias de *Personal Branding*. Por sua vez, o grupo dos participantes mais velhos – entre os 42 e os 65 anos de idade – apresentam também uma relação moderada mas mais elevada do que a obtida com o outro grupo ($r=.600$, $p<0.01$), sendo ainda directa e altamente significativa. Assim, estes resultados permitem afirmar que a relação entre comportamentos de Auto-Gestão de Carreira e estratégias de *Personal Branding* sofre alterações com base na Idade dos indivíduos. Ou seja, embora a Idade não exiba um papel verdadeiramente moderador da relação, mostra uma tendência para influenciar a existência da relação entre comportamentos de Auto-Gestão de Carreira e estratégias de *Personal Branding*, segundo a Idade dos indivíduos, o que corrobora parcialmente H5.

4. Discussão

Na sua globalidade, os resultados do presente estudo demonstram que comportamentos de Auto-Gestão de Carreira estão relacionados, de forma significativa, com estratégias de *Personal Branding*, sendo que as dimensões que dizem respeito a cada uma das variáveis revelam uma relação directa entre si. Por outro lado, embora a Idade não afecte a natureza da relação entre Auto-Gestão de Carreira e *Personal Branding*, quando são considerados os dois grupos de idade separadamente, esta variável encontra-se directa e significativamente correlacionada com ambas as variáveis, o que indica uma eventual influência nesta relação.

Apesar de serem escassos os estudos que sugerem uma possível relação entre comportamentos de Auto-Gestão de Carreira e estratégias de *Personal Branding* (e.g., Chakrabarti, 2014; Khedher, 2013; Lair et al., 2005), considera-se que a conjugação de

ambos potencia uma gestão de carreira profissional bem-sucedida. Por um lado, a adopção de comportamentos proactivos na gestão da carreira individual, permitem ao indivíduo o desenvolvimento de competências ao nível da auto-consciência e da adaptabilidade (Hall, 1996, cit. por Briscoe & Hall, 1999). Por outro lado, o desenvolvimento deste tipo de competências proporciona um maior auto-conhecimento acerca das crenças, valores e interesses de si próprio, o que potencia a construção de uma marca pessoal que, por sua vez, facilitará a concretização das metas e objectivos definidos pelo indivíduo, e o atingir do sucesso do sucesso desejado (Arruda, 2003).

Como seria de esperar, certos comportamentos de gestão da carreira encontram-se mais relacionados com determinadas estratégias, que os indivíduos adoptam, ao divulgarem a sua marca pessoal. A manifestação de comportamentos de *networking*, aquando da gestão pessoal de carreira, aparenta ter uma relação com a consciencialização dos indivíduos relativamente àquilo que é ter uma “marca” pessoal. À luz da literatura, os comportamentos de *networking* são encarados como essenciais à gestão de carreira do ponto de vista individual, tendo em conta que a construção de redes de contactos aumenta a probabilidade de o indivíduo ter acesso a novas oportunidades (King, 2004). Por seu turno, os comportamentos desta natureza estão relacionados com a ideia de marcar a diferença e a individualidade de cada um, para que consigam estabelecer a sua posição no meio profissional e, consequentemente, a construção de uma imagem pessoal desejável face ao mundo do trabalho (Labrecque et al., 2011).

Os resultados revelam também uma relação entre o envolvimento em oportunidades de aprendizagem e a importância atribuída pelos sujeitos às estratégias de *Personal Branding*. Esta relação sugere que, ao identificar novas competências que vão enriquecer o seu percurso profissional, o indivíduo adopta comportamentos de natureza proactiva e envolve-se em novas oportunidades, com o principal objectivo de se tornar mais valorizado para a organização onde trabalha. Por outro lado, o investimento em novas competências permite ao indivíduo diferenciar-se dos seus pares, criando a sua individualidade e a singularidade da marca. Ao assumir este valor único que advém da obtenção de novos conhecimentos, o indivíduo torna-se uma mais-valia tanto para a organização onde se encontra de momento, como para o contexto de trabalho no qual se encontra inserido.

Tal como previsto, os resultados indicam ainda que a Idade dos indivíduos tem uma relação inversa com comportamentos de Auto-Gestão de Carreira e com estratégias de *Personal Branding*. Relativamente a uma geração mais tecnológica, caracterizada por

elevados níveis de qualificação e uma maior preparação face ao actual mercado de trabalho, é desde cedo incentivado o envolvimento em comportamentos que permitam uma gestão de carreira individualizada (Tomlinson, 2007). Por oposição, para uma geração mais velha, que desde sempre confiou a gestão do seu futuro profissional apenas a uma organização, a adaptação à presente realidade do que é uma carreira profissional tende a revelar-se uma tarefa mais difícil. Na mesma linha de pensamento, a geração mais jovem revela um maior domínio de plataformas *online*, tais como o *LinkedIn* e o *Facebook* que, mais não são do que uma via de construção, manutenção e divulgação de uma marca pessoal. Através do desenvolvimento de um perfil *online*, os indivíduos acabam por conseguir moldar as percepções dos outros acerca das suas competências (Roberts, 2005) e, assim, construir uma imagem que passará a ser a sua imagem no mercado de trabalho.

Uma última constatação do presente estudo, é a de que a idade parece moderar a relação entre comportamentos de Auto-Gestão de Carreira e estratégias de *Personal Branding*, quando observados dois grupos de idade separadamente. Isto é, a relação entre os dois fenómenos tende a sofrer alterações conforme a idade dos indivíduos. A relação mais forte foi encontrada em indivíduos mais velhos (42 e 65 anos), o que pode levar a crer que indivíduos com mais experiência profissional, quando se vêem obrigados a adoptar comportamentos característicos de uma gestão de carreira ao nível individual também adoptam estratégias que lhes permitem exercer *marketing* pessoal. Por outro lado, estes indivíduos, ao fazerem parte de uma geração que se tem vindo a adaptar a constantes mudanças ao longo da vida, depara-se hoje em dia com um contexto de crise que lhes exige a adopção de comportamentos e estratégias que os auxiliem na adaptação a mudanças cada vez mais exigente e competitivas, de modo a sobreviverem no mercado de trabalho em que estão inseridos. Por oposição, assume-se que indivíduos mais novos, ao estarem desde cedo em contacto com a ideia de que a associação a uma imagem favorável de si próprio no mercado de trabalho pode complementar a sua carreira, o investimento em comportamentos de Auto-Gestão de Carreira e estratégias de *Personal Branding* pode ser considerado um mecanismo mais enraizado e, consequentemente, menos manifestado.

Algumas limitações da presente investigação devem ser referidas, tais como o facto de a literatura académica sobre *Personal Branding* ser bastante escassa, e o mesmo se verificar no que diz respeito à literatura que relaciona os dois conceitos trabalhados, o que revelou ser um obstáculo ao longo do trabalho da pesquisa bibliográfica. Por outro

lado, apesar da dimensão da amostra não poder ser considerada reduzida, não deixa de ser uma amostra aleatória, o que representa uma limitação adicional à investigação. Caso tivesse sido possível controlar todas as características da amostra, teria sido interessante, por exemplo, verificar as diferenças entre grupos por área de actividade, profissão, cargo dentro da organização e até a variável sexo.

Destaca-se como contributo da investigação, a adaptação do instrumento de medida de *Personal Branding*. Refira-se, contudo, que a sub-escala de Consciencialização e as respectivas dimensões – Singularidade e Auto-Regulação e Identidade Profissional – revelaram índices de precisão menos elevados, o que pode ter a ver o facto de esta sub-escala estar a avaliar as crenças dos indivíduos face ao conceito a ser estudado. Salienta-se, assim, a necessidade de melhorar este instrumento de medida em investigações futuras, nomeadamente através de uma melhor explicitação e objectividade dos itens que o compõem. Por outro lado, a literatura relacionada com *Personal Branding* apresenta o fenómeno sobretudo como sendo um conceito de auto-ajuda, de acordo com perspectivas que não da área de psicologia, enquanto para o desenvolvimento da presente investigação houve necessidade de alargar e aprofundar a pesquisa numa vertente académica e científica. Deste modo, a constatação de uma relação entre comportamentos de Auto-Gestão de Carreira e estratégias de *Personal Branding* permite afirmar que, este último, pode ser visto como um conceito a desenvolver e a estudar no âmbito das carreiras do século XXI.

Com base nos resultados obtidos, e na pesquisa efectuada sobre a temática em causa, apraz referir que, no futuro, a tendência deverá ser a das organizações apoiarem os seus colaboradores aquando da adopção de comportamentos de Auto-Gestão de Carreira, bem como de estratégias de *Personal Branding*. Ao fazê-lo, as organizações mostram interesse nos seus colaboradores, e contribuem para o desenvolvimento da sua empregabilidade e atractividade no actual mercado de trabalho cada vez mais volátil e competitivo. Nesta sequência, é pertinente que as organizações contemplem também este tipo de apoio, no âmbito da gestão dos seus recursos humanos, de modo a potenciarem o desenvolvimento e a valorização de novas competências, que poderão trazer benefícios a ambas as partes – a organização e o indivíduo.

Referências Bibliográficas

- Abele, A. E., & Wiese, B. S. (2008). The nomological network of self-management strategies and career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 733-749.
- Arruda, W. (2003). An introduction to personal branding: A revolution in the way we manage our careers. *Reach Communications Consulting, Inc.*
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 7-20.
- Bhalotia, N. (2002). Personal branding – “me inc.” *Indian Institute of Foreign Trade*, 1–12.
- Baruch, Y. (2001). Employability: a substitute for loyalty? *Human Resource Development International*, 4(4), 543-566.
- Baruch, Y. (2004b). *Managing careers: Theory and practice*. Pearson Education.
- Baruch, Y. (2004a). Transforming careers—from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspective. *Career Development International*, 9(1), 58–73.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138.
- Bricoe, J. P., & Hall, D. T. (1999). Grooming and picking leaders using competency frameworks: do they work. *Organizational Dynamics*, 28, 37-52.
- Chakrabarti, D. (2014). Awareness and importance of ‘personal branding’ phenomenon among post graduate management students: An empirical enquiry. *International Journal of Research & Development in Technology and Management Science – Kailash*, 21(4), 88-101.
- Chen, C. P. (2013). Exploring personal branding on YouTube. *Journal of Internet Commerce*, 12(4), 332-347.

- Coolican, H. (2009). *Research methods and statistics in psychology*. Hodder Education: London.
- De Vos, A., Clippeleer, I., & Dewilde, T. (2009). Proactive career behaviours and career success during the early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 761-777.
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 55-80.
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 449-456.
- Faísca, L. (2010). *Modelar relações entre variáveis quantitativas – Seminários de métodos e análise de dados*. Retirado de: <http://w3.ualg.pt/~lfaisca/SMAD05/SMAD%2005.pdf>.
- Freese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: an active performance concept for work in the 21st century. In B. Staw & R. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155-176.
- Hartung, P. J., & Subich, L. M. (2011). *Developing self in work and career: Concepts, cases, and contexts*. American Psychological Association.
- Hearn, A. (2008). Meat, Mask, Burden: Probing the contours of the branded self. *Journal of consumer culture*, 8(2), 197-217.
- Kaputa, C. (2006a). *You are a brand!* California: Davies-Black.
- Kaputa, C. (2006b). Creating a brand strategy: How to gain an advantage in today's highly competitive work environment. *American Society for Training & Development*. 90-91.
- Keller, K. L. (2011). Brands that transcend: How to navigate the future of brand management. *Marketing Management*, 20(2), 36.

- Khedher, M. (2013). Personal branding: towards conceptualization. *Economics & Strategic Management of Business Process*, 2, 7-12.
- King, Z. (2001). Career self-management: A framework for guidance of employed adults. *British Journal of Guidance and Counselling*, 29(1), 65-78.
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112-133.
- Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S., & Demarr, B. (1998). Career self-management: A quasi-experimental assessment of the effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, 51(4), 935-960.
- Labrecque, L. I., Markos, E., & Milne, G. R. (2011). Online personal branding: processes, challenges, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 25(1), 37-50.
- Lair, D. J., Sullivan, K., & Cheney, G. (2005). Marketization and the recasting of the professional self the rhetoric and ethics of personal branding. *Management Communication Quarterly*, 18(3), 307-343.
- Marôco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Montoya, P., & Vandehey, T. (2008). *The brand called you: make your business stand out in a crowded marketplace*. USA: McGraw-Hill.
- Morgan, M. (2011). Personal branding: Create your value proposition. *Strategic Finance*, 93(2), 13-14.
- Noe, R. A. (1996). Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 119-133.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2^a ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, J. H. (1994). *Psychometric theory* (3^a ed.). New York: McGraw-Hill.
- Parmentier, M. A. (2010). The pitfalls of fame: Insights from human brands. *Advances in Consumer Research*, 37.
- Parmentier, M. A., Fischer, E., & Reuber, A. R. (2013). Positioning person brands in established organizational fields. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(3), 373-387.

- Peters, T. (1997). The brand called you. *Fast Company*, 10(10).
- Santos, R. (2014). Contributos para a definição de uma visão estratégica na construção de um percurso profissional de sucesso. *Sociologia*, 28, 219-224.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 212-230.
- Shepherd, I. D. (2005). From cattle and coke to charlie: Meeting the challenge of self marketing and personal branding. *Journal of Marketing Management*, 21(5-6), 589-606.
- Shuker, L. (2014). 'It'll look good on your personal statement': Self-marketing amongst university applicants in the United Kingdom. *British Journal of Sociology of Education*, 35(2), 224-243.
- Quigley, N. R., & Tymon Jr, W. G. (2006). Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International*, 11(6), 522-543.
- Rafael, M. (2007). Career development and management in 21st century adults: readings towards harmonization of global and individual levels. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 5(1), 75-102.
- Rafael, M., & Matias, J. P. A. (2013). *Os comportamentos de auto-gestão e o sucesso de carreira: Análise da relação directa, variáveis mediadoras e moderadoras*. Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Roberts, L. M. (2005). Changing faces: Professional image construction in diverse organizational settings. *Academy of Management Review*, 30(4), 685-711.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of applied psychology*, 84(3), 416.
- Sturges, J., Guest, D., & Mackenzie Davey, K. (2000). Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 351-370.

- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484.
- Tomlinson, M. (2007). Graduate employability and student attitudes and orientations to the labour market. *Journal of Education and Work*, 20(4), 285-304.
- Veloso, E. F. R., Silva, R. D., & Dutra, J. S. (2011). Gerações e carreira: A relação entre as percepções sobre carreiras inteligentes e sobre crescimento profissional nas organizações. *Anais do 35º Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro: ANPAD.
- Wee, L., & Brooks, A. (2010). Personal branding and the commodification of reflexivity. *Cultural Sociology*, 4(1), 45-62.
- Zarkada, A. (2012). Concepts and constructs for personal branding: An exploratory literature review approach. *Available at SSRN 1994522*.